

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
TATIANA GERMUZESQUE DOS SANTOS PLEGER

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SITE
DE CLASSIFICADOS ONLINE DE SERVIÇOS

CURITIBA
2015

TATIANA GERMUZESQUE DOS SANTOS PLEGER

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM SITE
DE CLASSIFICADOS ONLINE DE SERVIÇOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Marketing Empresarial no curso de Especialização em Marketing Empresarial, Setor de Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Müller Prado

CURITIBA
2015

*Aos meus pais, esposo e amigos, que me incentivaram e me apoiaram,
e ao grande mestre, Deus.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, que esteve comigo em todos os momentos dessa jornada, me guiando e dando forças para não desanimar.

Ao meu professor orientador, Prof. Dr. Paulo Prado, pela atenção, orientação e dedicação dispensada, além da transmissão dos seus conhecimentos com paciência e devoção.

Aos professores do Curso de Especialização em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná, que nessa caminhada transmitiram os seus conhecimentos e ofereceram a possibilidade de me tornar uma pessoa e profissional melhor.

E finalmente, mas não menos importante, aos meus familiares e amigos, pelo amor, incentivo e compreensão nas horas de ausência, em especial ao Eduardo Pleger, pelo carinho, amor, paciência e por nunca deixar de acreditar e confiar em mim e no meu trabalho.

RESUMO

O plano de negócios é uma ferramenta fundamental para aquele que deseja iniciar um empreendimento, unidade de negócio ou projeto, pois permite conhecer e analisar o mercado, projetar resultados financeiros e organizar a operação, proporcionando um estudo capaz de verificar a viabilidade da empresa. Assim, pretende-se com este estudo averiguar se a abertura de um site de classificados online exclusivo para o setor de serviços será viável. Desta forma, o plano de negócios se inicia com a realização de uma pesquisa de mercado com o objetivo de analisar o setor e a concorrência e, com base nestes resultados, são apresentados os planejamentos operacional, de marketing e financeiro da organização. A pesquisa permitiu verificar e comprovar a viabilidade para a abertura do novo negócio.

Palavras-Chave: Plano de negócio, Empreendedorismo, Classificados Online, Serviços.

ABSTRACT

The business plan is an essential tool for those who want to start a new enterprise, business unit or project, because it allows to take knowledge and develop a market analysis, to project financial results and organize the operation, providing a study capable to confirm the company viability. Thus, it is intended with this study to ascertain if the opening of an unique online classified website focused on the service sector will be attainable. So, the business plan begins with a market research in order to analyze the sector and the competition and, based on these results, the organization's operational, marketing and financial plannings will be presented. The search allowed to verify and prove the viability of the opening of new business.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Online Classifieds, Services.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ANÁLISE SWOT	22
TABELA 2 – TABELA DE INVESTIMENTO INICIAL.....	34
TABELA 3 – TABELA DE EVOLUÇÃO DOS ACESSOS	36
TABELA 4 – RECEITAS TOTAIS.....	36
TABELA 5 – TABELA DE DESPESAS E CUSTOS	37
TABELA 6 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....	39
TABELA 7 – PONTO DE EQUILÍBRIO	40
TABELA 8 – ANÁLISE DE RETORNO DO INVESTIMENTO.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	10
3 METODOLOGIA	14
4 O NEGÓCIO	15
4.1 OPORTUNIDADE	15
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	15
4.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	16
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
5.1 ANÁLISE DO SETOR E CENÁRIOS	17
5.2 CONCORRÊNCIA	20
5.3 ANÁLISE SWOT	21
5.4 MISSÃO	23
5.5 VISÃO	23
5.6 VALORES	23
5.7 SEGMENTAÇÃO	23
6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL	25
6.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO	25
6.2 GESTÃO COMERCIAL	26
6.3 GESTÃO TÉCNICA	27
6.4 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES	27
7 PLANEJAMENTO DE MARKETING	29
7.1 POSICIONAMENTO EMPRESA E PRODUTO	29
7.2 DESCRIÇÃO DO PRODUTO	30
7.3 PREÇO	31
7.4 DISTRIBUIÇÃO	32
7.5 PUBLICIDADE	32
7.6 SUPORTE	33
8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	34
8.1 INVESTIMENTO INICIAL	34
8.2 PROJEÇÃO DE VENDAS	35
8.3 PROJEÇÃO DE DESPESAS E CUSTOS	37

8.4 PROJEÇÃO DE RESULTADOS	39
8.5 PONTO DE EQUILÍBRIO	39
8.6 ANÁLISE DO INVESTIMENTO	40
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

Ao realizar a abertura de qualquer empresa ou viabilizar um novo projeto, seja ele um novo produto, mercado, posicionamento ou unidade de negócio, é necessário avaliar todos os aspectos, sejam eles internos ou externos, que influenciam ou podem vir a influenciar no sucesso da ideia, seja positiva ou negativamente, e isso se dá através de um plano de negócios. Com ele é possível prever o mercado, resultados e as dificuldades que os empreendedores terão ao abrir o novo negócio e, assim, buscar soluções para contornar possíveis contratempos que podem prejudicar o faturamento ou até mesmo resultar no fim do empreendimento.

Tendo isso em mente, o presente estudo tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma empresa cujo produto é um site de classificados online exclusivo para a comercialização de serviços oferecidos principalmente por pequenas e médias empresas e profissionais autônomos.

Apesar do aquecimento do mercado de leilões e classificados online, que faturou aproximadamente seis bilhões de reais em 2013 e se encontra em constante crescimento, foi observado através de uma pesquisa que não existe nenhuma empresa ativa que oferece um site exclusivo para o segmento de serviços. Ao explorar este nicho, verificou-se que o foco principal dos sites desta área é a comercialização de produtos e que empresas e profissionais autônomos se utilizam deles como um meio para oferecer seus serviços. Com isso, notou-se uma oportunidade para se trabalhar com este mercado específico que ainda não está sendo aproveitado pelos concorrentes.

Sendo assim, após efetuar o planejamento estratégico, operacional, de marketing e financeiro do novo negócio que este estudo se propõe a implementar, foi possível certificar que este é um projeto viável com grandes chances de obter sucesso.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Há um consenso entre os teóricos da área de que empreendedorismo é uma forma de comportamento que inclui tomar iniciativa e organizar recursos sociais e econômicos com o intuito de transformá-los em lucro ou benefício próprio (HISRICH, PETERS, 2001). Ou seja, empreender é o ato de um indivíduo criar, desenvolver e executar soluções inovadoras a fim de solucionar problemas econômicos, sociais, pessoais ou de outros (DORNELAS, 2005).

Porém, para ter sucesso em seu empreendimento não basta que o empreendedor tenha apenas uma grande ideia, mas também é necessário planejamento, ou seja:

[...] é preciso decidir antecipadamente: o que fazer, como, e através de quais recursos atingir os objetivos propostos. É fundamental que as organizações façam uso das orientações produzidas pelo planejamento, minimizando assim os riscos de decisões equivocadas (ROCHA, Alexandre, et. al, 2004, p. 9).

Desta forma, antes de efetivamente abrir as portas do empreendimento é necessário realizar um plano de negócios, que tem como função: auxiliar no desenvolvimento de um plano de como o negócio deve ser conduzido, permitindo ao empreendedor errar no papel; servir de retrospectiva para que o empresário avalie o desempenho da organização ao longo do tempo; conseguir capital para viabilizar a empresa, tendo em vista que grande parte dos financiadores exigem pelo menos um plano de negócios (SIEGEL et. al, 1996).

Segundo o livro publicado pelo Sebrae (ROCHA et. al, 2004), o primeiro passo do empreendedor é buscar informações que forneçam um panorama do mercado, realizar análises estratégicas, como a SWOT, e avaliar a concorrência, os produtos substitutos e fornecedores, pois estas informações possibilitarão a previsão de cenários e a definição das metas para o negócio.

Já segunda fase consiste na estruturação do negócio em que se definem as competências essenciais e os modelos organizacional, operacional, marketing e financeiro:

- *Competências essenciais*: nada mais são do que um “conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer um

determinado benefício aos seus clientes” (ROCHA, et. al, 2004, p. 51). Identificar ou adquirir estas competências permite desenvolver produtos ou serviços para mercados que ainda não foram explorados.

- *Modelo de Gestão Organizacional*: é a maneira como a empresa irá estruturar as competências e os cargos essenciais para manter o funcionamento da organização de acordo com as estratégias empresariais adotadas.
- *Modelo Operacional*: é a forma como os recursos serão transformados em produto, ou seja, como serão os processos de produção, as tecnologias envolvidas e os recursos necessários para transformar matéria prima em produto.
- *Modelo de Marketing*: é neste modelo que se define o composto de marketing, ou seja, as características do produto, o preço que será adotado, como será feita a distribuição e a comunicação com o consumidor. Além disso, é aqui que se define a segmentação do mercado e o posicionamento da empresa e do produto.
- *Modelo Financeiro*: tem como finalidade “formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas que explicitem o potencial de retorno previsto ao investimento a ser realizado” (ROCHA et. al, 2004, p. 89).

Tendo estruturado todos os modelos e coletado todas as informações, o empreendedor pode colocar no papel o seu plano de negócios, que servirá de base para a formulação das estratégias.

Há semelhanças entre a estrutura e organização do plano de negócios desenvolvido pelo Sebrae (ROCHA et. al, 2004) e o sugerido no Guia da Ernst & Young (SIEGEL, et. al, 1996) para desenvolver o seu plano de negócios, porém, os autores do segundo livro dividem as seções da seguinte maneira:

- *Índice do Conteúdo*: um índice comum contendo o título das seções e a página em que se encontra.
- *Sumário Executivo*: uma síntese ou um resumo de todo o plano, seção a seção. É a partir dele que o leitor terá interesse em continuar a leitura do plano.

- *Descrição Geral da Empresa:* uma descrição enxuta da empresa, como surgiu, quem são os seus gestores, como se difere da concorrência, qual a sua meta, em qual estágio se encontra e demais informações consideradas relevantes.
- *Produtos e Serviços:* apresentar os produtos e serviços, descrevendo-o e informando ao leitor sua forma de uso, apelo e estágio de desenvolvimento, além de salientar os benefícios que podem oferecer aos seus consumidores.
- *Plano de Marketing:* importantes questões serão abordadas neste tópico como definição do mercado e oportunidade; concorrência e outras influências; pesquisa de mercado; e previsões de vendas. Além disso, é necessário apresentar as estratégias de marketing, ou seja, como a empresa irá se organizar para atingir o desempenho desejado, definindo o composto de marketing, o orçamento de cada quesito e como se darão futuramente as atividades de marketing.
- *Plano Operacional:* devem constar informações a respeito do desenvolvimento dos produtos ou métodos de produção, fabricação, caso necessite, manutenção e assistência técnica para o consumidor, seja ele pessoa física ou jurídica, e as influências externas que podem impactar sobre a maneira em que é realizada a operação.
- *Gerência e Organização:* segundo os autores, em grande parte o sucesso final do negócio depende da eficiência dos funcionários, organização e gerência (SIEGEL, et. al, 1996). Neste tópico é apresentada a equipe gerencial/dirigentes caso haja, ou seja, aqueles que ocupam papel decisivo na criação e desenvolvimento da empresa, e a política e estratégias de contratação e retenção de funcionários.
- *Capitalização e Estrutura:* apontar os recursos, sejam eles financeiros ou de gestão, que se necessita para atingir os objetivos propostos no plano.
- *Plano Financeiro:* apresentada as projeções de vendas e lucros no futuro, de preferência em mais de um cenário financeiro e a um prazo médio de 3 a 5 anos, e as demonstrações de resultados, balanço estimado, fluxo de caixa e análise do ponto de equilíbrio.

- *Apêndices*: caso ainda seja necessário inserir informações adicionais para o melhor entendimento do plano, elas deverão constar nesta seção.

Ambos os autores afirmam que o plano deve ser dinâmico e flexível para se adequar a cada segmento e às mudanças que podem ocorrer durante a estruturação e implementação. Pensando nisso, o plano de negócios a ser desenvolvido seguirá um roteiro próprio, fundamentado nas informações apresentadas pelos referenciais teóricos, porém, não necessariamente seguindo a ordem sugerida.

3 METODOLOGIA

Esta etapa se baseia no estudo de diversos métodos de pesquisa para avaliar aquele que mais aproxima o pesquisador dos resultados que se pretende obter, assegurando, assim, a confiabilidade do trabalho. Neste caso, a metodologia adotada foi o estudo de caso exploratório, que se conceitua como uma estratégia que tem como finalidade explorar um fenômeno da contemporaneidade inserido em um contexto real, fornecendo ao pesquisador informações das quais ele ainda não possui (YIN, 2001).

Para compreender mais sobre como redigir um plano de negócios para que se tenha sucesso, foi realizada uma pesquisa em livros de referência na área, no caso o Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios (SIEGEL, et. al, 1996) e o Planejamento do Negócio: como transformar ideias em realizações, este publicado pelo Sebrae (ROCHA et. al, 2004), organização de referência em orientação profissional para micro e pequenas empresas. Com base na leitura dos autores foi realizada a coleta das informações necessárias para, assim, estruturar o plano de negócios deste trabalho.

Além disso, foi adotado em um segundo momento o método qualitativo em que, após compreender como autores sugerem redigir e quais informações são essenciais, utiliza-se de dados secundários para produzir o estudo. Para Richarson (1999), esta é a abordagem mais apropriada quando se faz necessária uma análise minuciosa de um determinado evento. Neste caso, é imprescindível conhecer tudo o que já foi escrito ou falado na internet, jornais e em artigos sobre a concorrência, o mercado, a economia, o produto, o público e demais fatores que podem influenciar de alguma forma a organização do plano de negócios. Esta pesquisa é fundamental pois as informações coletadas servirão de alicerce para o plano de negócios a ser constituído e auxiliarão na definição das estratégias da empresa.

Por fim, a pesquisa contará com a metodologia conclusiva descritiva, em que será exposta a estrutura do plano de negócios, bem como as informações coletadas e as estratégias determinadas no intuito de avaliar todos os critérios que envolvem de alguma forma o empreendimento, minimizando os empecilhos e maximizando os potenciais a fim de garantir seu sucesso.

4 O NEGÓCIO

4.1 OPORTUNIDADE

A empresa Ponto Mais Ltda. realiza o gerenciamento do site pontomais.com.br, um site de classificados de serviços que surgiu através da identificação de uma oportunidade em atuar como intermediário na relação entre prestadores de serviços e cliente. O intuito é reunir em um único lugar diversos tipos de prestadores de serviços, proporcionando ao usuário final comparações de preço, qualidade e atendimento, por exemplo, além da avaliação do serviço.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2015 sob o gerenciamento de Tatiana e Eduardo Pleger que, após identificarem um mercado potencial ainda não explorado, criaram a empresa. Ela, formada em Comunicação Institucional e especialista em Marketing Empresarial, trabalha há seis anos na área de Comunicação e há quatro com Marketing. Auxiliou micro e pequenos empresários a desenvolver planejamentos de comunicação e marketing. Ele, proprietário da Tecnon Informática, empresa prestadora de serviços técnicos, atua há doze anos no ramo de manutenção de computadores e desenvolvimento de redes, atendendo diversas organizações na região de Curitiba.

O nome Ponto+ surgiu através da identificação que muitos sites utilizam na definição de prestação de serviços, caracterizado pela aba e/ou link mais. Utilizando o slogan “precisou, aqui tem mais”, Ponto+ simboliza um local determinado e exclusivo para atender um nicho que muitas vezes não fica aparente na página inicial dos sites de classificados.

4.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O Ponto+ é uma ferramenta de classificados online que atuará exclusivamente para um nicho específico e pouco explorado que é o comércio de serviços em um modelo *business to consumer*, mais conhecido como B2C. O objetivo da organização é oferecer uma ferramenta para que pequenas e médias empresas e profissionais autônomos de todo o país possam oferecer seus serviços e auxiliar consumidores ávidos por indicações a escolher o prestador que mais se adéqua ao custo x benefício procurado.

Ponto+ se difere dos seus concorrentes basicamente por se voltar a um determinado mercado, no caso o de serviços, que corresponde por cerca de 60% do PIB¹ e é ainda pouco explorado, além de permitir mais funções que os demais sites de classificados online, proporcionando ao prestador de serviços realizar a divulgação do seu trabalho e promoções, bem como receber um feedback da atividade empresarial oferecida ao cliente. Já o consumidor final encontrará em um único local prestadores de diversas áreas, com a possibilidade de conhecer e escolher conforme a avaliação de outros usuários, além de avaliá-los e receber promoções.

A empresa que gerencia o site estará localizada na Rua Aleixo Bettega, 433, bairro Lindóia, local próprio que evitarão gastos com aluguel. O site estará sob o domínio pontomais.com.br e terá sua marca registrada junto ao INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Em um primeiro momento, a natureza jurídica da empresa será de Sociedade Limitada devido ao fato de possuir mais de um sócio, com o regime de tributação de Simples Nacional. Será realizada a pesquisa da situação fiscal dos sócios junto à Secretaria da Fazenda, a fim de verificar possíveis pendências, e o registro da empresa na Junta Comercial de Curitiba, para, assim, solicitar a emissão do CNPJ e a Inscrição Estadual.

¹ Do chamado lado da oferta, de acordo com a pesquisa realizada pelo IBGE e divulgada no site O Globo. <http://goo.gl/H9MxqZ>. Acesso em 24 de março às 12:05.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é fundamental para o plano de negócios, pois nesta etapa é que será coletada e analisada todas as informações a respeito do ambiente externo e interno, concorrência, fornecedores e consumidores. Esta pesquisa possibilita a coleta de informações que vão orientar as estratégias e a tomada de decisão, permitindo ao empreendedor ter conhecimento de diversas características do perfil do público alvo, além das estratégias e os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes e potenciais fornecedores, tornando-o capaz de direcionar a organização na tomada das decisões mais acertadas.

Serve também para dimensionar o mercado, identificar o segmento de mercado mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar a performance de seus produtos e serviços, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos (SEBRAE)².

5.1 ANÁLISE DO SETOR E CENÁRIOS

É fato que o mercado de *e-commerce* está em constante ascensão e boa parte do sucesso se deve à democratização da internet, que se deu principalmente com o advento de celulares que permitem o acesso ao mundo virtual. Em 2013, a venda de smartphones foi 123% maior se comparado a 2012³, com 30% a mais de aparelhos nas lojas em relação ao ano anterior⁴, e a estimativa para este ano é que sejam vendidas cerca de 55 milhões de celulares inteligentes⁵. Com o crescente número nas vendas de aparelhos de smartphones e tablets, os brasileiros tiveram a oportunidade de ficar ainda mais conectados.

Com um maior acesso de diversas classes sociais à internet, somado à falta de tempo de uma sociedade imediatista e aos preços diferenciados mais atrativos praticados pelas empresas no ambiente online, as barreiras contra as compras pela

² <http://goo.gl/ONLxLx>. Acesso em 1 de abril às 10:05.

³ <http://goo.gl/4V41zs>. Acesso em 25 de março às 14:00.

⁴ Segundo o International Data Corporation.

⁵ <http://goo.gl/Wujebz>. Acesso em 24 de março às 12:34.

internet estão cada vez menores e adquirir bens através do computador, tablet ou celular se tornou um hábito comum. É isso o que apontam os dados de 2014, que revelam um aumento de 24% nas compras online em relação ao ano anterior, totalizando um faturamento de R\$ 35,80 bilhões, com 51,6 milhões de consumidores únicos e mais de 103,4 milhões de pedidos realizados com um tíquete médio de R\$ 347,00⁶. Para este ano, a previsão é de que o e-commerce no Brasil fature cerca de R\$ 50 bilhões, com crescimento de 26% se comparado ao ano anterior⁷.

Diante deste cenário, fica claro que já foi o tempo que, para uma pequena empresa vender seu produto ou serviço, bastava anunciar no jornal impresso ou na TV para obter a divulgação necessária e conquistar a atenção dos clientes. Atualmente, a mídia tradicional abriu espaço para a mídia online e sites como Mercado Livre, OLX, Bom Negócio, entre outros, são amplamente procurados por diversos públicos interessados em vender, comprar ou orçar produtos e serviços.

De acordo com dados revelados pela Nielsen Ibope e divulgados pela Revista Veja, o mercado de sites de classificados e leilões obteve uma audiência de 19 milhões de usuários únicos em fevereiro de 2014, ou seja, aproximadamente 60% da audiência total da categoria de comércio eletrônico no país, sem considerar o acesso via dispositivos móveis⁸.

Entre dezembro de 2008 a dezembro de 2009, o mercado de classificados online cresceu três vezes mais rápido do que a população usuária de internet no Brasil⁹. A Online Exchange, conhecida como OLX, e o Bom Negócio, dois sites de classificados online gratuitos que atuam no Brasil, faturaram em 2013 5,8 e 2,5 bilhões de reais respectivamente. Além disso, a empresa argentina OLX cresceu 200% em quantidade de anúncios se comparados ao ano anterior e, em maio de 2014, o site Bom Negócio ultrapassou os 12 milhões de acessos, quantidade 94% maior que o registrado durante o mesmo período do ano anterior. E o que se prevê para 2015 é que o mercado de e-commerce ainda cresça cerca de 20%, apesar do recuo da economia esperado para este ano¹⁰.

Por falar na economia brasileira, com a previsão de crescimento quase nula para o PIB em 2015 e não muito otimista para a economia do país nos próximos

⁶ <http://goo.gl/Mrz4b0>. Acesso em 26 de março às 12:25.

⁷ <http://goo.gl/An2lcq>. Acesso em 22 de abril às 13:31

⁸ <http://goo.gl/tvCqWs>. Acesso em 19 de março às 13:35.

⁹ <http://goo.gl/d7YcxM>. Acesso em 19 de março às 13:00.

¹⁰ <http://goo.gl/kxx7TR> Acesso em 26 de março às 12:45.

anos, a tendência é que as empresas invistam mais em publicidade e em novas maneiras de oferecer o seu produto para o consumidor. Tanto as grandes organizações quanto as micro e pequenas empresas serão afetadas e terão que investir mais para continuar se mantendo em uma economia instável.

Além disso, quadriplicou a produção das micro e pequenas empresas no período de dez anos, passando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, e as 8,9 milhões de micro e pequenas empresas no país respondem por 27% do PIB do país e um terço (36,3%) da produção no setor de Serviços, empregando 52% da mão de obra formal nacional. Segundo Luiz Barretto, presidente do Sebrae, o bom desempenho das PMEs se deve a três fatores: aumento da escolaridade, crescimento do mercado consumidor, devido ao aumento da classe média, e a melhoria no ambiente de negócios, como a criação do Supersimples que reduziu os impostos¹¹.

Estas características têm incentivado cada vez mais indivíduos a se tornar empreendedores. Segundo pesquisa realizada pela Endeavor em parceria com o IBOPE¹², o número de empreendedores no Brasil cresceu 44% nos últimos dez anos. Ou seja, atualmente o brasileiro está em busca de abrir o seu próprio negócio porque observou uma oportunidade no mercado e não mais por uma necessidade. Se antes abriam um negócio quando estavam desempregados, agora sete de cada 10 empreendedores iniciam suas atividades após identificar uma demanda.

Com mercados ainda pouco explorados e a economia em baixa, a tendência para este e os próximos anos é o crescimento do número de pessoas que buscam empreender e/ou uma segunda fonte de renda para complementar as despesas da casa, neste caso oferecendo serviços de jardinagem, informática, entre outros, de maneira autônoma, sem a abertura de uma empresa.

Desta forma, com estas informações é possível inferir que o mercado se encontra oportuno e receptível para a abertura de uma empresa com o intuito de oferecer um site de classificados online exclusivo para a oferta de serviços.

¹¹ <http://goo.gl/AkHWKX>. Acesso em 21 de maio às 12:34.

¹² Empreendedores Brasileiros – Perfis e Percepções 2013. <http://goo.gl/y7H28V>. Acesso em 22 de maio às 13:45.

5.2 CONCORRÊNCIA

Em um mercado já existente, o sucesso de um novo concorrente só é possível quando ele oferece um produto ou serviço que satisfaz as necessidades do seu público, angariando outros benefícios que o antigo concorrente não oferecia. Desta forma, é necessário conhecer a concorrência, quais são seus produtos e suas estratégias para formular algo que atenda melhor as necessidades dos clientes.

A estimativa para 2014 foi de 45 mil lojas virtuais no Brasil, porém, através de busca realizada pelo site Google, foi localizado apenas quatro concorrentes diretos que oferecessem exclusivamente classificados de serviços para o consumidor¹³. Em todos os casos, os sites apresentam apenas informações básicas do servidor, como telefones, sites, endereço e redes sociais, sem a possibilidade de inserir fotos e solicitar orçamentos e/ou feedback dos consumidores.

Apesar do limitado número de classificados virtuais voltados para o mercado de serviços, grandes sites de classificados online, como a OLX e o Bom Negócio, se apresentam como fortes concorrentes, tendo em vista que neles o anunciante também pode oferecer serviços para o consumidor, tudo de maneira gratuita, embora não possuam um sistema exclusivo para a área de serviços que contemple a solicitação de orçamentos e feedback dos consumidores.

Alec Oxenford, um argentino, e Fabrice Grinda, um americano, fundaram em 2006 a Online Exchange, conhecida como OLX. Atualmente, o Grupo Naspers detém a maioria das ações da empresa¹⁴, que é um dos maiores sites de classificados online do Brasil, presente em 118 países, com aproximadamente 20 escritórios e 1.200 funcionários espalhados pelo mundo¹⁵. O interessado pode anunciar um produto ou serviço na OLX de maneira gratuita, sem pagar comissão ao site, ou pagar R\$ 10,00 por semana para que o seu anúncio saia entre os primeiros da lista. O comprador não precisa ter cadastro para acessar as ofertas e faz a negociação diretamente com o vendedor através dos contatos disponibilizados no site e, caso o negócio seja efetivado, o pagamento é realizado sem passar pelo site.

¹³ A busca foi realizada no dia 22 de abril com as palavras chaves: loja virtual de serviços, serviços online, classificados serviços e classificados serviços online.

¹⁴ <http://goo.gl/BpPijG>. Acesso em 22 de abril às 14:47.

¹⁵ <http://goo.gl/by746M>. Acesso em 22 de abril às 14:31.

O Bom Negócio, site que surgiu em 2011 e faz parte da empresa Schibsted Media Group¹⁶, segue o mesmo modelo operacional do antigo concorrente. Antigo, pois desde novembro de 2014 os dois rivais se fundiram e se transformaram em um único site. Atualmente, o site Bom Negócio ainda é mantido somente para informar os usuários sobre o acordo, mas em breve ele será extinto¹⁷.

Considerando-se a força destes concorrentes, é de se esperar que reajam à entrada do Ponto+ no mercado, tendo em vista que eles investem cerca de 80% do faturamento em campanhas na televisão¹⁸ que se tornaram virais na internet, capazes de gerar mais de seis mil acessos simultâneos no minuto após o anúncio ser exibido na TV no horário nobre¹⁹. Porém, o fato de um usuário acessar um determinado site de classificados não significa necessariamente que ele deixará de acessar outros sites, mas sim, que ele terá mais um local para realizar suas pesquisas, tendo em vista que seu perfil multimarca e multiplataforma permite que ele navegue por várias páginas até encontrar o que procura.

5.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, traduzido como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), surgiu na década 60 nos Estados Unidos como um modelo cujo objetivo é a adequação das capacidades internas com as possibilidades externas à organização.

Ao fazer uma avaliação externa, é possível detectar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente do negócio – que serão fatores-chave para o sucesso de sua ideia. A avaliação interna visa a detectar as forças e fraquezas da organização, apontando suas competências essenciais que serão seu diferencial para aproveitar uma oportunidade ou para suportar uma ameaça (ROCHA et. al, 2004, p. 37).

¹⁶ <http://goo.gl/MaAi4O>. Acesso em 24 de abril às 17:18.

¹⁷ <http://goo.gl/9CeYYE>. Acesso em 24 de abril às 17:47.

¹⁸ <http://goo.gl/Sl6lOn>. Acesso em 26 de março às 12:45.

¹⁹ <http://goo.gl/IK9Wrv>. Acesso em 19 de março às 13:35.

O objetivo desta análise é definir uma estratégia capaz de ressaltar e/ou fortalecer os aspectos positivos nas áreas onde são identificadas as oportunidades e eliminar, corrigir e/ou reduzir os pontos negativos onde existem riscos.

A figura abaixo representa a matriz da análise SWOT (TABELA 1):

TABELA 1 – ANÁLISE SWOT

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

FONTE: ROCHA et. al (2004)

Elaborando uma análise SWOT com as informações coletadas, destacamos os seguintes pontos:

- *Forças*: equipe com conhecimento em gerenciamento de pequenas empresas; primeiro site com esse modelo de negócio no país; site de fácil acesso e navegação; ferramentas de promoção para divulgação de ofertas; ferramenta de feedback dos consumidores; serviço de educação empreendedora aos anunciantes.
- *Fraquezas*: empresa nova no mercado; proprietários inexperientes em gestão de grande quantidade de usuários; capital reduzido; dificuldade na captação inicial de clientes.
- *Oportunidades*: mercado de classificados online e compras pela internet em constante crescimento; alto índice de audiência de sites de classificados e leilões; nicho ainda não abordado pelos concorrentes; crescimento de médias e pequenas empresas; crescimento do número de empreendedores; sociedade imediatista, que busca rapidamente informações através da internet.
- *Ameaças*: grandes concorrentes com alto poder de investimento; adaptação dos sites para atender este nicho; mudanças de legislação, econômicas e tecnológicas; facilidade de entrada de outros concorrentes; grupos de venda/trocas de produtos e serviços, com indicações dos anunciantes autônomos, em alta nas redes sociais.

5.4 MISSÃO

Aproximar os consumidores finais dos prestadores de serviço, sejam eles autônomos ou de médias e pequenas empresas, através de um site capaz de operar 24 horas por dia em qualquer localidade nacional com acesso à internet.

5.5 VISÃO

Estar entre os cinco principais sites de classificados online e ser referência no mercado em busca de prestadores de serviços no país.

5.6 VALORES

Satisfazer todos os usuários sejam eles anunciantes ou consumidores; seguir os mais altos padrões de ética; trabalhar sempre em equipe, com foco na qualidade, transparência e dedicação; pensar de forma sustentável ambiental e socialmente.

5.7 SEGMENTAÇÃO

Para oferecer uma ferramenta ajustada às necessidades do consumidor, antes é necessário conhecer e compreender suas características principais. O site Ponto+ atenderá dois perfis de público: os anunciantes e os consumidores finais. Segue abaixo as especificações:

- *Anunciantes:* microempresas e empresas de médio e pequeno porte prestadoras de serviços B2C, devidamente registradas em cartório, que

possuam até 99 empregados²⁰, e prestadores de serviços B2C autônomos que ainda não possuem firma aberta. Ambos atendem clientes que se enquadram na categoria de consumidores do site e prestam serviços em qualquer região do Brasil.

- *Consumidor final*: homens e mulheres de 21 a 40 anos, das classes B e C alta, localizados em qualquer região do país, que realizam ou já realizaram compras pela internet e para quem as indicações são relevantes para a aquisição de um produto ou serviço.

²⁰ De acordo com o critério de classificação de porte segundo a quantidade de funcionários no setor de serviços. <http://goo.gl/cOQ8pa>. Acesso em 7 de abril às 13:45.

6 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Para Rocha et. al (2004), nesta etapa do Plano de Negócios é que se define o processo de transformação de todos os recursos da organização, sejam eles matérias-primas, humanos, de tecnologia, entre outros, em produto ou serviço. Segundo o autor, é no planejamento operacional que se estabelecem as “diversas etapas, recursos e controles necessários, tecnologias e práticas envolvidas” (ROCHA et. al, 2004, p. 65), tudo com base na análise e estruturação do processo que será realizado.

6.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ADMINISTRAÇÃO

Tendo em vista o orçamento limitado, em um primeiro momento o Ponto+ contará com uma hierarquia reduzida com o objetivo de diminuir as despesas empresariais. Desta forma, a administração da organização será feita pelos sócios da empresa: um será responsável pela gestão comercial e marketing e o outro pela gestão financeira e técnica. Isto permitirá que cada qual opere dentro da sua área de atuação e adquira experiência, que será fundamental para o crescimento da empresa.

Além dos sócios, uma equipe devidamente treinada fará parte do quadro de funcionários do Ponto+ cuja função será de atendimento online através do chat e e-mail a fim de esclarecer dúvidas e solucionar possíveis problemas dos usuários. O número de funcionários será estimado de acordo com a quantidade de atendimentos que serão realizados, começando com a contratação de uma pessoa. Para atender as demais demandas da organização serão realizadas contratações temporárias e/ou freelances de acordo com as necessidades empresariais.

Com esta estrutura simplificada será possível instalar um sistema de controle financeiro, além de um sistema de informações capaz de atender o site Ponto+ de maneira segura e rápida, visando o menor número possível de problemas e falhas. Tudo isto vai permitir que a empresa cresça de forma organizada, facilitando o controle pelos proprietários.

6.2 GESTÃO COMERCIAL

Qualquer site de classificados online precisa de produtos e/ou serviços, já que o consumidor não quer acessar uma página sem encontrar o que procura. Por esta razão, primeiramente será necessário entrar em contato com os anunciantes para que se cadastrem e divulguem os seus serviços no Ponto+ e isto será feito através de e-mail: será coletado o mailing das médias empresas dos setores que mais atraem os consumidores, como serviços para carros, beleza, animais, entre outros, das principais regiões de cada estado.

O e-mail marketing contará com um informativo sobre o site e os benefícios da divulgação, além de uma campanha promocional em que os cinquenta primeiros de cada região que se cadastrarem ganharão um ano de divulgação de promoções na página inicial do site.

Em paralelo a isso, será realizado o contato direto com algumas organizações líderes de mercado e/ou franquizadas de cada região no intuito de fechar parcerias. Esta é uma maneira de transmitir credibilidade ao site, estimulando-os a anunciar, e ao mesmo tempo evitar a indisposição dos anunciantes convidados ao perceberem que são os primeiros a divulgar em algo desconhecido. A preferência será por empresas que possuam filiais em mais de uma região para facilitar a logística e o parceiro terá sua logo exposta gratuitamente no site durante um ano e suas promoções expostas na página inicial pelo mesmo período.

A comercialização dos serviços só ocorrerá através dos acessos no site: quanto mais acessos tiver, maior a chance de o cliente efetivar a compra do serviço por meio dele e, com isso, mais prestadores se interessam em anunciar. Desta forma, a comunicação será essencial para atrair os dois públicos ao Ponto+ e o sistema e a quantidade de anunciantes serão fundamentais para garantir que os usuários tenham uma boa experiência de navegação e retornem ao site para uma próxima compra.

Também será comercializado o formato Giga Banner (com 990x300 pixels) no topo da página e o Arroba Banner (ou quadrado, com 300x250 pixels) na lateral direita do site para empresas de qualquer setor. Este será um espaço publicitário fixo em que o interessado compra determinada quantidade de visualizações no site durante um período previamente estabelecido.

6.3 GESTÃO TÉCNICA

Para dar início às atividades do site, será registrado o domínio próprio através do Registro.br, empresa pertencente ao NIC.br, Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, e responsável por registrar e manter os nomes de domínios que utilizam o .br²¹. Além disso, serão contratados os serviços de um provedor para a hospedagem do site, banco de dados, criação de e-mails e envio de e-mail marketing para divulgação.

O site será desenvolvido por uma empresa especializada e em linguagem Java, uma linguagem de programação mais adequada para grandes sistemas e bancos de dados capaz de oferecer maior segurança, e a manutenção dele será de responsabilidade da mesma empresa, para assegurar que o site não sobrecarregue ou saia do ar.

6.4 DESCRIÇÃO DAS OPERAÇÕES

O site terá dois perfis para usuários distintos: os anunciantes e os consumidores, e o modelo operacional foi planejado tendo em mente estes dois públicos. No caso dos anunciantes, para divulgar seus serviços no Ponto+ ele deverá primeiramente se cadastrar como tal utilizando o número do CNPJ ou CPF. Um único cadastro permitirá que o prestador crie diversas páginas caso ofereça serviços de categorias distintas. Após finalizar o cadastro, este usuário poderá criar a sua página e inserir todas as informações, contatos, portfólio e, caso haja, o custo do serviço. Além disso, será possível incluir promoções na página inicial do site, que pode ser feito através de seu perfil no link “Divulgar Promoções”. Caso o anunciante não deseje mais divulgar seus serviços, ele tem a opção de desativar ou excluir permanentemente a página de determinada categoria.

Outra opção oferecida aos anunciantes é a área de Educação Empresarial, que possibilita a este usuário acessar diversas apostilas a respeito de serviços,

²¹ <http://registro.br/sobre/>. Acesso em 08 de junho às 12:56.

atendimento, preço, gerenciamento organizacional, comunicação e demais assuntos de seu interesse para evolução de sua empresa.

Desta forma, o modelo de acesso para o anunciante será da forma abaixo, tomando como exemplo um anunciante que oferece serviços de manicure e jardinagem (QUADRO 1):

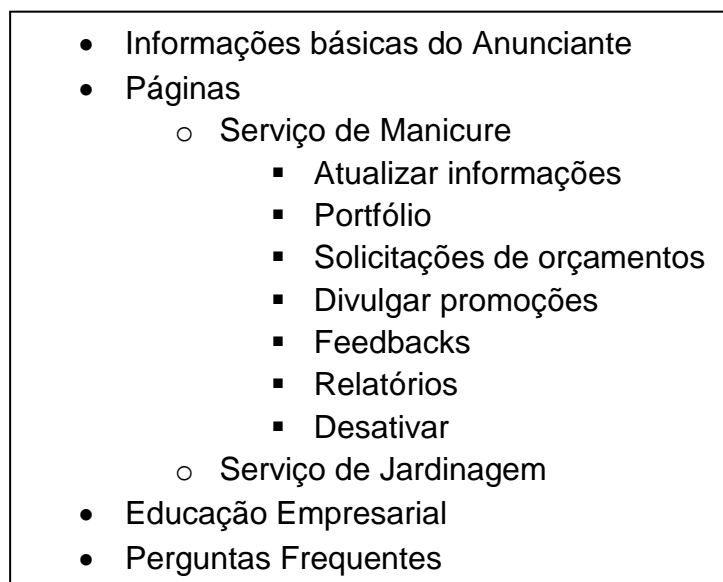


FIGURA 1 – MODELO DE ACESSO AO ANUNCIANTE

FONTE: o autor (2015)

No caso do consumidor, o usuário também deverá se cadastrar como tal utilizando o seu número de CPF, que permitirá entrar em contato facilmente com o anunciante. Após preencher algumas informações de endereço, contato e preferências, o perfil estará liberado para acessar as páginas dos prestadores de serviços.

Aquele que não se cadastrar no site poderá visualizar as informações de contato e portfólio, porém, não poderão solicitar orçamentos, realizar feedbacks e visualizar as promoções na página inicial do Ponto+. Esta é uma estratégia para estimular os consumidores a se cadastrarem no site, pois, com as informações de cadastro, será possível identificar seus interesses pessoais.

O sistema de informação permitirá que sejam guardadas as informações do usuário, como as páginas acessadas e suas preferências, oferecendo serviços que mais se adequam ao seu perfil, otimizando as promoções para os usuários com mais interesse. Desta forma o anunciante divulgará para aqueles que têm mais possibilidade de contratar o seu serviço, otimizando sua campanha de marketing.

7 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Rocha et al. (2004), todas as organizações precisam se posicionar de maneira estratégica com base nas alterações que acontecem no ambiente, seja ele externo ou interno, e é neste cenário competitivo que o marketing opera. Desta forma, é no planejamento de marketing que se define e se executa a concepção, o preço, a promoção e a distribuição no intuito de oferecer bens e serviços que criem negócios capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores e organizações.

7.1 POSICIONAMENTO EMPRESA E PRODUTO

As principais etapas para estabelecer uma marca forte de acordo com Kotler (2000) são: desenvolver uma proposta de valor, escolhendo um posicionamento amplo, específico e de valor e desenvolvendo uma proposta de valor para o produto; e construir a marca através da escolha do nome, do desenvolvimento de associações e promessas fortes e da administração de todos os contatos do cliente com a marca a fim de que atendam ou superem as expectativas do público.

Como posicionamento amplo entende-se pela escolha dentre as estratégias competitivas propostas por Porter (1986) que consistem em liderança em custo, diferenciação e enfoque, e este último será o ponto de partida para o Ponto+ se posicionar no mercado.

Porém, nenhuma empresa é capaz de ser boa em tudo, até porque seus recursos financeiros são limitados e, por isso, elas precisam planejar e determinar em quais áreas irá empregá-los. Desta forma a organização precisa escolher uma particularidade que seja relevante para o público alvo e ser excelente nela, adotando-a como posicionamento específico perante a concorrência (KOTLER, 2000). Neste caso o Ponto+ irá se posicionar como melhor site de classificados online para serviços.

Além disso, a empresa deve se posicionar de acordo com o valor, ou seja, posicionar a marca quanto ao valor que será utilizado para comercialização,

adotando a estratégia que mais se enquadra com os anseios de seu público. Ele pode ser classificado como: mais por mais (mais qualidade e/ou serviços por um valor maior); mais pelo mesmo (mais qualidade pelo mesmo valor); o mesmo por menos (aquilo que já é comercializado, porém, com um valor menor); menos por muito menos (qualidade e ou serviços inferiores por um valor muito menor); e mais por menos (mais qualidade por um valor menor) (KOTLER, 2000). Desta forma, a empresa pretende seguir inicialmente o posicionamento de valor de mais pelo mesmo, em que serão oferecidas mais ferramentas e funcionalidades para o usuário do que os concorrentes e ainda de maneira gratuita, como já adotado pelo mercado.

7.2 DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Atualmente o consumidor tem procurado se informar mais sobre os produtos e serviços que irá contratar, principalmente através da internet. Ele lê resenhas, se informa e busca referências a fim de tomar a melhor decisão de compra, mesmo que não efetive a compra via online.

Pensando nestas características que surgiu o Ponto+, um site capaz de oferecer não somente anúncios, mas a possibilidade de avaliação dos serviços prestados, com os comentários dos que receberam o serviço, aliado a promoções oferecidas pelos anunciantes.

O Ponto+ é um site de classificados online exclusivo para a oferta de serviços, em que se é possível pesquisar de acordo com a cidade e/ou região, estado e categoria. Há dois tipos de produtos, de acordo com o público que o utiliza:

- *Anunciantes*: o prestador de serviço cria um usuário que o permite oferecer seu serviço através de uma ou mais páginas, nos casos de empresas ou profissionais que atendem mais de uma categoria de serviço. Nela o administrador poderá inserir fotos e portfólio de serviços prestados, descrever todas as características do serviço, divulgar telefones, endereços, sites ou redes sociais, e-mails ou outros tipos de contato, e emitir relatórios de acessos, solicitações de orçamentos e cliques para o site do anunciante, caso tenha. Além disso, o Ponto+ permite que este cliente ofereça promoções de seus serviços que

aparecerão na página principal do site e tenha acesso a apostilas com conteúdo empresarial para auxiliá-los nas vendas, trazendo informações como cálculos de despesas e lucro, aspectos importantes que devem ser levados em conta visando o consumidor, como utilizar o feedback para melhorar o seu serviço, entre outros.

- *Consumidor*: para o consumidor final, o site permite pesquisar os prestadores de serviços da sua região e categoria desejada, solicitar orçamentos e avaliar os serviços prestados pelos anunciantes nos critérios de preço, atendimento, serviço prestado e confiabilidade. O site disponibilizará na página principal de sua região as promoções oferecidas pelos prestadores para o usuário.

Os anúncios serão classificados de acordo com as categorias: animais, pets e acessórios; arte e atividades culturais; bebês e crianças; beleza e moda; casa e decoração; casamentos e festas; comida e bebida; design; educação; eletro, eletrônicos e celulares; esportes e fitness; fotografia; informática; negócios; saúde; veículos; e viagem.

7.3 PREÇO

Para competir com a concorrência, os anúncios serão gratuitos, porém, a divulgação das promoções na página inicial do Ponto+ terá custo, com valores a partir de R\$ 30,00, com exceção daqueles que ganharam o primeiro ano de divulgação de promoções. Estas promoções na home page poderão ser segmentadas de acordo com o público que se deseja atingir, variando conforme a idade, sexo, localização, interesses e quantidade de pessoas impactadas, com a quantia mínima de mil visualizações.

O site comercializará também os formatos online de Giga Banner (com 990x300 pixels) no topo da página e o arroba banner (ou quadrado, com 300x250 pixels) na lateral direita do site e os preços serão calculados de acordo com a quantidade de visualizações que o anunciante deseja comprar, com o CPM, ou Custo Por Mil, calculado em R\$ 65,00 e R\$ 25,00 respectivamente.

Para o consumidor, o site será totalmente gratuito e não há intenção de que um dia ocorra a cobrança de valores, tendo em vista que os grandes concorrentes realizam o mesmo serviço gratuitamente.

7.4 DISTRIBUIÇÃO

A internet possibilita ao Ponto+ atingir diversas regiões com facilidade, sem a necessidade de instalar centros de administração em outras localidades. Desta maneira, a empresa iniciará os seus trabalhos a nível nacional, oferecendo sua ferramenta de busca online de serviços em todas as regiões do Brasil e exclusivamente através do site.

Os anunciantes também poderão oferecer seu serviço em mais de uma localidade graças ao sistema de filtros e categorias utilizado pelo site.

7.5 PUBLICIDADE

Kotler (2002) explica que há seis estágios em que o público-alvo se encontra com relação à marca: conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e, por fim, a compra. Saber em qual estágio está o público que se deseja atingir é fundamental para definir as estratégias e elaborar a mensagem que será enviada para conseguir melhor êxito na ação. Neste caso, devido ao Ponto+ ser uma empresa nova no mercado, toda a comunicação da empresa será desenvolvida tendo em mente ampliar a conscientização e o conhecimento pelos consumidores.

Apesar de o site possuir dois públicos-alvo, o foco serão os usuários que irão consumir os serviços proporcionados pelos prestadores, pois, sem interessados acessando o site, a quantidade de acessos e, conseqüentemente, de anunciantes, diminui. Desta forma, para que a empresa se torne conhecida entre este público, será necessário anunciar nos locais por ele frequentados e o principal é a internet. Portanto, a campanha de marketing utilizará somente de ferramentas online, o que facilitará o acesso rápido ao site.

Sendo assim, a empresa fará uso de mídia online, com web banners em redes sociais e sites de notícias e de entretenimento, que deverão ser divertidos e de fácil compreensão, com foco na apresentação da marca da empresa. Além disso, será criada uma página nas principais redes sociais (Facebook e Twitter) para auxiliar a divulgação.

Também será utilizado do Google Adwords a fim de criar anúncios que apareçam nos resultados de busca do Google. Para dar início a esta ferramenta, basta editar as informações que aparecerão no anúncio e escolher as palavras-chaves que, ao serem pesquisadas, exibirão a publicidade a elas vinculadas, e as regiões dos usuários que mais se enquadram na estratégia de marketing adotada. O pagamento se dá somente após o usuário clicar no anúncio e é possível definir um orçamento máximo diário.

Deste modo, o Ponto+ utilizará de palavras chaves relacionadas às categorias mais procuradas e que mais atraem os usuários, como serviços para carros, design e beleza, inicialmente nas seis principais regiões do país para gradativamente anunciar nas demais regiões.

7.6 SUPORTE

O Ponto+ colocará à disposição um serviço de atendimento online via e-mail ou chat para os usuários no intuito de tirar dúvidas e resolver problemas que eles possam vir a ter.

8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro tem a finalidade de formular um conjunto de projeções abrangentes e realistas de receitas, investimentos, custos e despesas que explicitem o potencial de retorno previsto ao investimento a ser realizado. Dessa forma, servirá como o parâmetro mais evidente de demonstração da atratividade do negócio, tanto para os empreendedores quanto para os investidores (ROCHA et. al, 2004, p. 89).

8.1 INVESTIMENTO INICIAL

Para dar início às atividades da organização e mantê-la em funcionamento será necessário investir na aquisição de alguns materiais, equipamentos e recursos. Abaixo segue uma lista do investimento inicial necessário para a abertura do Ponto+:

TABELA 2 – TABELA DE INVESTIMENTO INICIAL

Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor total
Equipamentos			
Notebook Acer com licença de sistemas	3	R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00
Impressora Multifuncional HP	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Telefone de mesa Intelbrás	3	R\$ 45,00	R\$ 135,00
Móveis			
Mesa Administrativa	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Cadeira Giratória	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Arquivo com 3 gavetas	3	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Mesa Auxiliar	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Despesas Pré-Operacionais			
Abertura da Empresa e Alvarás		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Criação do Site	1	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Divulgação		R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Investimento Total			R\$ 51.585,00

FONTE: o autor (2015)

Caso os proprietários optem pela utilização de estrutura e equipamentos particulares já existentes, o investimento terá uma redução de aproximadamente

20% do valor estimado inicialmente. O gasto maior do investimento será no desenvolvimento do site em Java, tendo em vista que o site deverá ser seguro para evitar o furto de dados e armazenar e processar grande quantidade de informações.

O investimento será todo custeado pelos proprietários, com o parcelamento do valor de criação do site em 12 vezes no boleto sem juros.

8.2 PROJEÇÃO DE VENDAS

O Ponto+ é um site que oferece seus serviços gratuitamente para seus usuários, tanto para anunciar quanto para acessar os anúncios. Porém, o site precisa gerar receita e, neste caso, isso se dará através de três formas: venda de espaços online para divulgação, comercialização de espaço referente às promoções na página inicial e Google Adsense, e cada formato será responsável por um percentual da receita total do mês de acordo com a quantidade de visualizações.

Além das promoções na Home Page de acordo com o perfil do usuário que se pretende impactar, será disponibilizado dois formatos: um Giga Banner no topo e um Arroba banner (ou quadrado) na lateral direita da página. Como a previsão é de que estes formatos fixos não serão 100% comercializados, será utilizada a ferramenta Google Adsense para gerar receita. Apesar do baixo retorno financeiro deste produto, calculado de acordo com a quantidade de acessos do site, cliques no anúncio e o valor que o anunciante delimitou para pagamento, ele irá oferecer alguma receita, mesmo que mínima, em um espaço inutilizado.

Considerando o objetivo de alcançar uma média de dois milhões e meio de acessos mensais ao final do segundo ano de vida do site, um número capaz de trazer retorno financeiro significativo, mas ainda modesto se comparado à totalidade do mercado²², a quantidade de acessos deverá evoluir de acordo com a Tabela 3:

²² Só em janeiro de 2015, a subcategoria de classificados e leilões online teve aproximadamente 27 milhões de usuários únicos, de acordo com pesquisa realizada pela Nielsen IBOPE. <http://goo.gl/9huzCm>. Acesso em 21 de junho às 18:04

TABELA 3 – TABELA DE EVOLUÇÃO DOS ACESSOS

Quantidade de Acessos por Mês							
Descrição	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano 0	Ano I	Ano II
Quant. Acessos	Média 25 mil/mês	Média 120 mil/mês	Média 320 mil/mês	Média 650 mil/mês	Média 270 mil/mês	Média 1,5 milhão/mês	Média 2,5 milhão/mês

FONTE: o autor (2015)

Com o crescimento na quantidade de visualizações no site, a previsão é de que a receita se desenvolva de acordo com a Tabela 4:

TABELA 4 – RECEITAS TOTAIS

Planilha de Receitas				
	Google Adsense	Venda de espaço	Venda espaço Promoções	Total
1º Trim.	R\$ 367,50	R\$ 00,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.367,50
2º Trim.	R\$ 1.764,00	R\$ 1.620,00	R\$ 13.500,00	R\$ 16.884,00
3º Trim.	R\$ 6.048,00	R\$ 6.480,00	R\$ 18.000,00	R\$ 30.528,00
4º Trim.	R\$ 12.285,00	R\$ 13.230,00	R\$ 27.000,00	R\$ 52.515,00
Ano 0	R\$ 20.464,50	R\$ 21.330,00	R\$ 67.500,00	R\$ 109.294,50
Ano I	R\$ 138.600,00	R\$ 201.960,00	R\$ 360.000,00	R\$ 700.560,00
Ano II	R\$ 315.000,00	R\$ 405.000,00	R\$ 540.000,00	R\$ 1.260.000,00

FONTE: o autor (2015)

A receita será distribuída da seguinte forma:

- *1º Trimestre*: 7%²³ das visualizações irão gerar receita de R\$ 0,07²⁴ cada no Google Adsense; sem vendas de espaços de giga banner e arroba banner; 100 espaços de promoções comercializados a R\$ 30,00 por mês;
- *2º Trimestre*: 7% das visualizações a R\$ 0,07 cada no Google Adsense; comercialização de 10% das visualizações, sendo metade no formato Giga e a outra no formato Arroba, e 150 espaços de promoções;
- *3º Trimestre*: 7% das visualizações a R\$ 0,09 cada no Google Adsense; comercialização de 15% das visualizações, sendo metade no formato Giga e a outra no formato Arroba, e 200 espaços de promoções;

²³ Percentual médio de cliques em anúncios do Google Adsense.

²⁴ Média paga pelo Google para sites com esta quantidade de visualizações, a variar de acordo com o valor determinado pelo anunciante.

- *4º Trimestre*: 7% das visualizações a R\$ 0,09 cada no Google Adsense; comercialização de 15% das visualizações, sendo metade no formato Giga e a outra no formato Arroba, e 300 espaços de promoções;
- *Ano II*: 7% das visualizações a R\$ 0,11 cada no Google Adsense; comercialização de 25% das visualizações, sendo metade no formato Giga e a outra no formato Arroba, e 1.000 espaços de promoções;
- *Ano III*: 7% das visualizações a R\$ 0,15 cada no Google Adsense; comercialização de 30% das visualizações, sendo metade no formato Giga e a outra no formato Arroba, e 1.500 espaços de promoções.

8.3 PROJEÇÃO DE DESPESAS E CUSTOS

Para obter um planejamento confiável e verificar a viabilidade do empreendimento, é necessário realizar uma projeção das despesas e custos da organização. Este planejamento pode-se verificar na Tabela 5:

TABELA 5 – TABELA DE DESPESAS E CUSTOS

Despesas e Custos Fixos							
Descrição	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano 0	Ano I	Ano II
Água	120,00	120,00	120,00	120,00	480,00	480,00	480,00
Luz	240,00	240,00	240,00	240,00	960,00	960,00	960,00
Telefone e Internet	240,00	240,00	240,00	240,00	960,00	960,00	960,00
Servidor	300,00	300,00	300,00	300,00	1200,00	1200,00	1200,00
Manutenção	2100,00	2100,00	2100,00	2100,00	8400,00	8400,00	8400,00
Material adm.	450,00	450,00	450,00	450,00	1800,00	1800,00	1800,00
Contador	900,00	900,00	900,00	900,00	3600,00	3600,00	3600,00
Folha de Pagamento	-	-	9117,00	9117,00	18234,00	225480,00	450960,00
Pró-labore	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	60000,00	84000,00	84000,00
Encargos Pró-labore	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	12000,00	12000,00	12000,00

Depreciação	478,00	478,00	478,00	478,00	1912,00	1912,00	1912,00
Total Fixo	22828,00	22828,00	31945,00	31945,00	109546,00	340792,00	566272,00
Despesas e Custos Variáveis							
Descrição	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano I	Ano II	Ano III
Impostos²⁵	1585,92	2858,46	5168,39	8890,79	18503,56	118604,81	213318,00
Total Fixo e Variável	24413,92	25686,46	37113,39	40835,79	128049,60	459396,80	779590,00

FONTE: o autor (2015)

Quanto aos elementos da tabela, consideramos:

- *Água, luz, telefone e internet*: consumo médio de 2015 de uma empresa com as mesmas características;
- *Servidor*: custo mensal considerando a empresa Central Server, de Curitiba, que oferece o serviço (inclusive no pacote hospedagem do site em Java, 10 bancos de dados, 40 e-mails com domínio próprio, disparo de e-mail marketing para 100 mil destinatários);
- *Manutenção*: média mensal obtida através de pesquisa com empresas que prestam o serviço;
- *Folha de Pagamento*: o funcionário será contratado a partir do terceiro trimestre da empresa. Incluso o salário de um funcionário (R\$ 1.800,00), Vale Transporte, Vale Alimentação (R\$ 250,00), FGTS, INSS, Provisão de 13º e Férias e FGTS e INSS do 13º no primeiro ano. No segundo ano está incluso os gastos totais com 5 funcionários (três com salário de R\$ 1.800,00, um com R\$ 2.500,00 e outro com R\$ 3.500,00) e no terceiro com 10 funcionários (seis com salário de R\$ 1.800,00, dois com R\$ 2.500,00 e dois com R\$ 3.500,00).
- *Pró-labore*: no valor de R\$ 2.500,00 para cada sócio no primeiro ano e R\$ 3.500,00 a partir do segundo ano;
- *Encargos Pró-labore*: incluso o INSS e Imposto de Renda;
- *Depreciação*: considerando depreciação anual dos móveis em 10% e dos equipamentos de informática em 20%.

²⁵ Alíquota de 16,93% do Simples Nacional conforme tabela da Receita Federal disponível em <https://goo.gl/3zPWTZ>. Acesso em 22 de junho de 2015 às 18:27.

8.4 PROJEÇÃO DE RESULTADOS

Considerando que a evolução da quantidade de acessos ocorra de acordo com o planejado, estima-se que os resultados a curto e médio prazo se apresentem conforme a Tabela 6:

TABELA 6 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

DRE							
Descrição	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano 0	Ano I	Ano II
Receitas Totais	9367,50	16884,00	30528,00	52515,00	109294,50	700560,00	1260000,00
Despesas Custos Variáveis	1585,92	2858,46	5168,39	8890,79	18503,56	118604,81	213318,00
Despesas Custos Fixos	30328,00	30328,00	39445,00	39445,00	139546,00	340792,00	566272,00
Lucro Líquido	-15046,42	-8802,46	-6585,39	11679,21	-18755,06	241163,19	480410,00

FONTE: o autor (2015)

Esta projeção deverá ser atualizada constantemente de acordo com os resultados apresentados pelo negócio, sempre observando a quantidade de acessos e o faturamento a fim de atingir o rendimento mínimo previsto para cobrir os gastos e gerar algum lucro.

8.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

Para calcular a receita mínima de um determinado período necessária para pagar todos os custos e as despesas da organização, utiliza-se do cálculo financeiro-matemático chamando ponto de equilíbrio. Atingindo este resultado os empreendedores não terão lucro nem prejuízo, por isso é essencial ter conhecimento dele para saber o faturamento mínimo que deverão alcançar para custear as dívidas. Este cálculo é feito da seguinte forma:

$$PE = \frac{\text{Gasto Fixo}}{1 - \frac{\text{Gasto Variável}}{\text{Receita}}}$$

Abaixo segue análise do ponto de equilíbrio (TABELA 7):

TABELA 7 – PONTO DE EQUILÍBRIO

Análise do Ponto de Equilíbrio							
Descrição	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Ano I	Ano II	Ano III
Receitas Totais	9367,50	16884,00	30528,00	52515,00	109294,50	700560,00	1260000,00
Despesas Custos Variáveis	1585,92	2858,46	5168,39	8890,79	18503,56	118604,81	213318,00
Despesas Custos Fixos	30328,00	30328,00	39445,00	39445,00	139546,00	340792,00	566272,00
Ponto de Equilíbrio	36508,98	36508,98	47484,05	47484,05	167986,04	410246,78	681680,51

FONTE: o autor (2015)

8.6 ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Algumas técnicas de análise de investimento apresentam ao empreendedor indicadores de retorno que o permitem verificar a viabilidade financeira do negócio. Entre as principais está o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback. A primeira proporciona o lucro da organização, considerando o valor atual do fluxo de caixa descontado a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e o investimento inicial. Através da segunda técnica pode-se calcular a taxa de desconto do fluxo de caixa que tornaria o VPL nulo e, por fim, o Payback permite determinar o tempo de retorno do investimento.

Desta forma, o Ponto+ apresenta a seguinte tabela de análise de retorno do investimento (TABELA 8):

TABELA 8 – ANÁLISE DE RETORNO DO INVESTIMENTO

Análise de Investimento	
Investimento Inicial	- R\$ 51.585,00
TMA	23% a. a.
VPL	R\$ 350.736,17
TIR	167,90%
Payback	0,21 ou 2 meses e um dia ²⁶

FONTE: o autor (2015)

Nota-se que, mesmo com a previsão de inflação alta²⁷, o que eleva a taxa mínima de atratividade, o empreendimento Ponto+ ainda se apresenta como potencialmente viável, com um VPL positivo, TIR maior que a TMA e o Payback de dois meses.

²⁶ Considerado o Payback a partir do Ano II em que se apresente lucro anual positivo.

²⁷ Para a TMA foi considerado 10% de custo de oportunidade, 4% de risco do negócio e 9% de inflação para 2015 conforme relatório divulgado pelo Banco Central. <http://goo.gl/55Sces>. Acesso em 24 de junho às 22:41.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócios tem como objetivo elaborar um esboço de como a empresa deverá ser administrada a partir do que se conhece do mercado atual, concorrência e da própria organização, analisando e definindo cada aspecto, como produto, preço, público e operações, o que permite prever e buscar soluções para contornar ou reduzir riscos, por isso ela é fundamental para iniciar um novo empreendimento. Além disso, apesar de não ser garantia de sucesso, o plano de negócios permite trabalhar com diversas situações e cenários sem a necessidade de demandar tempo e dinheiro.

É importante salientar que o plano serve como um norte, mas não deve ser seguido à risca, pelo contrário, ele precisa ser flexível e aberto para se adaptar aos desafios e oportunidades que podem aparecer no decorrer do tempo.

Como se pode verificar com este estudo, o projeto para a implantação de um site de classificados online para o setor de serviços se apresenta como uma oportunidade interessante mesmo em um cenário em que a economia se encontra instável devido à alta no mercado de classificados online, o nicho de serviços ainda não abordado pelas empresas do setor e o crescimento do número de empreendedores no país.

Além disso, o investimento é considerado bem atrativo devido ao Valor Presente Líquido (VPL) de R\$ 350.736,17 calculado em cima de um cenário de tempo de três anos, Taxa Interna de Retorno (TIR) de 167,90%, maior que o que normalmente deseja o investidor, e o tempo de retorno do investimento, ou Payback, de apenas dois meses e um dia a partir do Ano I da organização.

Somando-se a isso, ao analisar e definir os planejamentos estratégico, operacional, de marketing e, principalmente, o financeiro, conclui-se que, apesar da ameaça dos concorrentes e do mercado, o plano de negócios proposto é viável e com possibilidade de crescimento promissor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais** – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Alexandre et al. **Planejamento do negócio**: como transformar ideias em realizações. Brasília: SEBRAE, 2004.

SIEGEL, Eric S. et al. **Guia da Ernst & Young para Desenvolver o seu Plano de Negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.